

## **Comunicação e cultura organizacional: uma abordagem sobre os desafios estratégicos nas empresas angolanas**

Communication and organizational culture: an approach to strategic challenges in angolan companies

Ernesto Issuamo Zebedeu João<sup>1</sup>

### **Resumo**

O presente artigo analisa a interdependência entre a comunicação e a cultura organizacional como pilares estratégicos para a sobrevivência e competitividade das instituições no ecossistema empresarial angolano. No atual cenário de globalização, a cultura organizacional é compreendida como o "DNA" das empresas, constituindo um conjunto partilhado de valores, ritos e normas que orientam o comportamento e a tomada de decisão. Simultaneamente, a comunicação organizacional é apresentada como o eixo criador da organização, funcionando como um instrumento de gestão essencial para o alinhamento entre pessoas e setores. A investigação fundamenta-se numa metodologia de natureza bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, recorrendo à análise de conteúdo para cruzar teorias universais de autores como Schein e Ouchi com estudos contemporâneos focados na realidade de Angola. O diagnóstico realizado revela que o setor empresarial angolano enfrenta um dualismo económico profundo, caracterizado pelo isolamento entre o setor moderno e um tecido fragilizado de micro, pequenas e médias empresas (MPME). Identificou-se que a "delicada comunicação" entre as unidades informais e as modernas impede a transferência de tecnologia e conhecimento, dificultando a integração económica. Os resultados demonstram que a carência de organização e a ausência de fluxos comunicacionais padronizados resultam numa crise de credibilidade institucional, dificultando o acesso ao capital e a parcerias estratégicas. Além disso, o estudo destaca a influência nefasta de "comportamentos políticos" e jogos de poder, que drenam a motivação e enfraquecem o comprometimento afetivo dos trabalhadores angolanos. Conclui-se que a promoção de uma cultura íntegra, pautada pela transparência e pela justiça nos processos, é o principal veículo para fortalecer o vínculo entre o colaborador e a instituição. Como recomendações, o artigo propõe a institucionalização de políticas de comunicação

---

<sup>1</sup> Licenciado em Pedagogia, discente do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusitana de Angola. E-mail: [ernestojoao783@gmail.com](mailto:ernestojoao783@gmail.com) - <https://orcid.org/0009-0005-7103-0869>

duráveis, a formalização de manuais de procedimentos e a adoção da "coopetição", colaboração estratégica entre competidores, para gerar inovação e competitividade. A transição de uma cultura de "redistribuição de rendimentos" para uma focada na eficácia produtiva e na conservação de riqueza é apontada como a via fundamental para o desenvolvimento das empresas em Angola. Em suma, a comunicação e a cultura devem ser geridas não como meros acessórios, mas como ativos estratégicos que convertem a obrigação contratual em lealdade e sucesso global.

**Palavras-chave:** Comunicação; Cultura Organizacional; Mercado Angolano; Estratégia Empresarial.

### **Abstract**

This article analyzes the interdependence between communication and organizational culture as strategic pillars for the survival and competitiveness of institutions in the Angolan business ecosystem. In the current globalization scenario, organizational culture is understood as the "DNA" of companies, constituting a shared set of values, rites, and norms that guide behavior and decision-making. Simultaneously, organizational communication is presented as the creative axis of the organization, functioning as an essential management tool for alignment between people and sectors. The research is based on a bibliographic and documentary methodology, with a qualitative approach, using content analysis to cross universal theories of authors such as Schein and Ouchi with contemporary studies focused on the reality of Angola. The diagnosis reveals that the Angolan business sector faces a profound economic dualism, characterized by the isolation between the modern sector and a weakened network of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs). It was identified that the "delicate communication" between informal and modern units hinders the transfer of technology and knowledge, making economic integration difficult. The results demonstrate that the lack of organization and the absence of standardized communication flows result in a crisis of institutional credibility, hindering access to capital and strategic partnerships. Furthermore, the study highlights the detrimental influence of "political behaviors" and power games, which drain motivation and weaken the affective commitment of Angolan workers. It concludes that promoting an ethical culture, based on transparency and fairness in processes, is the main vehicle for strengthening the bond between the employee and the institution. As recommendations, the article proposes the institutionalization of durable communication policies, the formalization of procedural manuals, and the adoption of "coopetition"—strategic collaboration between competitors—to generate innovation and competitiveness. The transition from a culture of "income redistribution" to one focused on productive efficiency and wealth conservation is identified as the fundamental path for the development of organizations in Angola. In short, communication and culture should be managed not as mere accessories, but as strategic assets that convert contractual obligation into loyalty and overall success.

**Keywords:** Communication; Organizational Culture; Angolan Market; Business Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

No actual cenário de globalização e crescente competitividade, a sobrevivência das instituições depende da solidez da sua cultura organizacional, entendida como o DNA que define a identidade e orienta o comportamento dos seus membros. A cultura funciona como um guia que permite à unidade social lidar com as incertezas do ambiente externo, transformando processos puramente mecânicos em um propósito comum que dita o sucesso ou o declínio no mercado.

Paralelamente, a comunicação organizacional assume-se como o eixo criador da organização, sendo o processo humano universal que possibilita a transmissão de valores e o alinhamento estratégico. Ela vai além da simples troca de mensagens, funcionando como um instrumento de gestão essencial para a coordenação de actividades e a integração de equipas.

A trajetória histórica da comunicação organizacional revela uma evolução de modelos mecanicistas, focados na eficiência técnica, para abordagens interpretativas e críticas que analisam a construção subjetiva de significados e as relações de poder. Esta maturidade disciplinar permite hoje compreender a complexidade humana nas instituições sob múltiplas perspectivas.

Em Angola, a investigação nesta área é ainda parca, necessitando de maior investimento científico para compreender as dinâmicas locais. Este estudo pretende ser um passo para o crescimento da informação sobre o comportamento organizacional em solo angolano, cruzando conceitos universais com as especificidades do mercado nacional.

O ecossistema empresarial em Angola enfrenta um desafio estrutural caracterizado por um dualismo económico profundo, onde o setor moderno está isolado do setor informal e de um vasto número de micro, pequenas e médias empresas (MPME) fragilizadas. Esta fragmentação impede a transferência de tecnologia e conhecimento, dificultando a criação de um tecido económico coeso.

Uma das maiores problemáticas reside na delicada comunicação entre estas unidades, onde o setor informal carece de códigos de comunicação formal, como relatórios de *compliance* e normas técnicas, para se conectar às empresas modernas. Esta lacuna

comunicacional isola as PME, que são tidas como a ligação em falta para o dinamismo do setor terciário nacional.

No âmbito das empresas públicas e mistas, observa-se uma disfunção onde a cultura organizacional é pautada pela redistribuição de rendimentos em vez da produção de riqueza. Nesses ambientes, os valores internos são frequentemente de passividade e burocracia, revelando uma ausência de propósito focado na eficácia e na produtividade real.

Soma-se a isto a influência negativa de comportamentos políticos e jogos de poder, que atuam como entraves à construção de um ambiente de trabalho emocionalmente conectivo. Quando a cultura é percebida como opaca e pautada por favoritismos, o comprometimento afetivo dos trabalhadores é drenado, restando apenas um vínculo instrumental ou por conformismo.

Por fim, a carência de organização e a falta de credibilidade institucional impedem que as empresas angolanas atraiam os investimentos necessários para a sua expansão. Sem fluxos comunicacionais padronizados e manuais de procedimentos, a imagem organizacional torna-se caótica, gerando uma crise de confiança que resulta na descapitalização das empresas no mercado global.

Assim, constitui questão de partida desta pesquisa “como a interdependência entre a comunicação e a cultura organizacional promove a superação dos desafios estratégicos no ecossistema empresarial angolano.

No entanto, é nosso objetivo geral analisar a interdependência entre a comunicação e a cultura organizacional como factores determinantes para a superação dos desafios estratégicos no ecossistema empresarial angolano.

De forma específica, esta pesquisa objectiva caracterizar os níveis e os mecanismos de transformação da cultura organizacional à luz dos conceitos clássicos e contemporâneos, identificar os principais constrangimentos comunicacionais e culturais que limitam o crescimento das MPME em Angola e propor recomendações estratégicas baseadas na coopetição e na formalização de políticas de comunicação para o incremento da credibilidade institucional.

A motivação para este estudo advém da observação directa das dificuldades enfrentadas por gestores angolanos em consolidar identidades fortes, o que desperta o interesse em compreender como o capital comunicacional pode transformar a gestão de pessoas e processos. Para os gestores em Angola, esta investigação justifica-se pela necessidade premente de transitar de uma cultura de redistribuição de rendimentos para uma cultura de produção de riqueza e eficácia. O estudo oferece ferramentas operacionais para substituir o conformismo por um comprometimento afectivo real através da clareza e justiça nos processos. Academicamente, o estudo justifica-se pela escassez de literatura nacional que cruze a evolução histórica da comunicação organizacional com os desafios específicos do mercado de Angola. Este trabalho pretende, assim, contribuir para o enriquecimento da teoria das organizações no país, fornecendo uma base bibliográfica sólida que sustenta a comunicação como o eixo vital da sobrevivência empresarial num mundo globalizado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1.Cultura Organizacional**

O termo “cultura”, na perspectiva de Dias (2008) deriva da expressão “cultivar a terra”, sendo o seu sentido primordial sobreviver agindo sobre a natureza e que apresenta características fundamentais, designadamente, um guia que orienta a acção colectiva, comum a uma unidade social (grupo, empresa, sociedade, região), e que lhe permite lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo.

A cultura organizacional, para muitos, pode ser entendida como o DNA de uma empresa, composto pelo conjunto compartilhado de valores, crenças, rituais e normas que orientam o comportamento e a tomada de decisão de seus membros. Ela funciona como um filtro invisível que molda a identidade da instituição, influenciando desde a forma como os funcionários interagem entre si até a maneira como o cliente externo é percebido e tratado.

A cultura organizacional é o elemento que humaniza a estrutura corporativa, transformando processos mecânicos em um propósito comum que dita o sucesso ou o declínio de uma organização no mercado global.

Schein (1992) define a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que funcionam bem para serem considerados válidos e ensinados como a forma correta de perceber, pensar e sentir dentro do ambiente organizacional.

Já Ouchi (1981) entende que a cultura organizacional pode ser concebido como o conjunto de símbolos cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados.

Nunes et. al. (2023) defendem que a cultura organizacional é um mecanismo que contribui na identificação das pessoas e no grau de lealdade que elas possam dedicar às suas organizações. Os autores defendem que esta identificação pode ocorrer através dos seguintes processos:

- a) Processos formais internos ou informais de socialização;
- b) Sistemas de crenças;
- c) Predisposição das pessoas em se adaptarem aos sistemas organizacionais;
- d) Grau de conveniência dos empregados em se identificarem com os diferentes modelos e sistemas de maneira instrumental ou calculada:

Já Schein (1992) citado por Strapazon (2017) conceptualiza a cultura organizacional através de três níveis essenciais: (i) artefatos, que representam o nível mais fácil de observar, representados por todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos ou sentidos, sendo que no ambiente organizacional estes fenômenos podem ser representados e analisados a partir de gráficos, layout, diagramas, organograma, etc.; (ii) crenças e valores expostos: representam as metas, estratégias e filosofias dentro da organização, utilizados para justificar comportamentos julgados como correctos. (iii) suposições básicas: observa-se quando uma solução proposta para uma situação emergente são tratadas pelas suposições, mediante experiências passadas.

Segundo Luthans (1998), citado por Dias (2008), existem cinco características essenciais para a identificação de uma Cultura organizacional:

- a) **Regularidade nos comportamentos observados:** as interações entre as pessoas caracterizam-se por uma linguagem comum, por terminologias próprias e rituais específicos, em particular na relação com os superiores hierárquicos;

- b) **Normas:** expectativas em torno das atitudes e dos comportamentos considerados adequados;
- c) **Valores dominantes:** são os principais valores que a organização advoga e que espera que os seus membros compartilhem (por exemplo, o baixo absentismo, a qualidade do produto, etc);
- d) **Filosofia:** refere-se às políticas que exprimem as crenças sobre o modo como os empregados e os clientes devem ser tratados;
- e) **Regras:** são orientações formais sobre os comportamentos desejados na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para se integrarem na organização;
- f) **Clima organizacional:** refere-se aos sentimentos e concepções amplamente partilhados no seio da organização acerca das condições de trabalho, incidindo sobre todos os aspectos relevantes da organização (comunicação, tomada de decisão, formação, etc.).

Não obstante o facto de a cultura organizacional impulsionar mudanças com foco na transformação da organização e na criação de infraestrutura necessária para um negócio responsável, Nunes et. al. (2023) entendem que existe cinco mecanismos essenciais na transformação da cultura movidas pelas mudanças visando a um modelo de gestão responsável, isto é, (i) a intenção, (ii) reações às crises, (iii) exemplificação, (iv) alocação das recompensas e (v) critérios para seleção e demissão.

Sobre a importância do estabelecimento e divulgação de uma cultura organizacional, Santos (s.d.) apresenta a cultura organizacional não apenas como um conceito abstrato, mas como a espinha dorsal estratégica de qualquer empresa. Reforça que a cultura é o que sustenta tanto o desenvolvimento humano quanto a sobrevivência do negócio em um mercado globalizado, podendo categorizar a sua importância mediante os seguintes princípios:

- a) **Base para o desenvolvimento e harmonia:** a cultura funciona como o alicerce para o crescimento dos colaboradores. Ao estabelecer crenças, costumes e valores (geralmente vindo dos fundadores), a organização cria um guia prático que (i) prepara os funcionários para o dia a dia, (ii) garante uma relação organizacional harmoniosa e (iii) conecta a teoria (valores da empresa) com a prática (ações dos colaboradores);

- b) **Diferencial estratégico e competitividade:** a cultura é a melhor estratégia para uma organização. Quando bem elaborada, ela permite, (i) disseminar valores de igualdade no tratamento de funcionários e clientes, (ii) destacar a empresa no mercado frente aos concorrentes, (iii) consolidar a identidade necessária para ser realmente competitivo;
- c) **Fator de sobrevivência em mudanças:** em um mundo globalizado, a cultura organizacional é o que permite à empresa se adaptar. O autor defende que (i) tratar a cultura com indiferença pode levar à falência, (ii) a mudança cultural é difícil porque envolve hábitos enraizados, mas é vital para a existência da instituição, (iii) a comunicação clara sobre a necessidade de mudança é o que evita reações negativas dos colaboradores;
- d) **Respeito à diversidade e contexto local:** a importância da cultura também se reflete na capacidade de expansão. Para atingir metas, a organização deve (i) respeitar a diversidade cultural e o contexto local onde está inserida e (ii) entender que o sucesso internacional ou nacional depende da sensibilidade às culturas regionais.

## **2.2.A Comunicação como Vector de Identidade**

É sabido que a comunicação, em sentido amplo, é considerado um processo humano universal, presente em todas as interações sociais. Trata-se do ato de transmitir, partilhar e interpretar mensagens por meio de diferentes linguagens, verbal ou não verbal, escrita ou simbólica, permitindo que os indivíduos construam significados e se relacionem entre si. Esse fenômeno é inerente ao ser humano e manifesta-se em diversos contextos, como na família, nas relações de amizade, na vida escolar, cultural ou comunitária. Um simples diálogo entre duas pessoas, o envio de uma mensagem eletrônica ou até mesmo um gesto carregado de sentido podem ser exemplos claros da comunicação em sua forma mais abrangente.

A comunicação organizacional, por sua vez, representa uma aplicação específica desse processo no interior das instituições. Ela compreende o conjunto de práticas, fluxos e estratégias comunicacionais que se desenvolvem dentro e fora das organizações, possibilitando a coordenação de actividades, a integração de equipas, a transmissão de valores e a construção da imagem institucional.

Assim, a comunicação organizacional vai além da simples troca de mensagens, ela está orientada para os objetivos estratégicos das empresas e instituições, funcionando como instrumento de gestão e de alinhamento entre pessoas e sectores. Na perspectiva de Ruão (2014), a comunicação organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais.

De acordo com Chimpolo (2020) a comunicação organizacional deve ser encarada como uma parte estratégica das empresas, considerando que a maioria dos problemas que acontecem na parte externa ou interna são, essencialmente, resultantes de problemas de comunicação.

Para Barbosa (2017), a comunicação é importante, pois quando há fluidez no processo certamente a negociação caminhará sem entraves ou problemas relacionados à má forma como o processo foi ou está sendo comunicado pelas partes envolvidas. Para efeito, o autor destaca os seguintes pontos:

- a) A identificação do público-alvo da comunicação, em nosso caso a outra parte do processo de negociação. Isso se torna importante, pois ao saber quem será o receptor da mensagem o negociador poderá usar algumas estratégias mais pontuais para o perfil ou características pessoais da outra parte envolvida no processo de negociação;
- b) Definição dos objetivos que serão atingidos com a comunicação. Até já mencionamos a respeito dos objetivos na unidade que trata da negociação integrativa. Não muito diferente desse caso, o negociador deve ter em mente que o objetivo é centrado no ato de planejar o que desejará obter enquanto emissor inicial do processo de negociação;
- c) Elaboração de um conteúdo da mensagem a ser codificada. O negociador deve planejar mentalmente a sequência do conteúdo que deverá tratar na negociação. É um ato de pensar antecipadamente aquilo que vai comunicar, para não ser algo meio que no improviso. O negociador deve estudar a própria forma de comunicar ao outro, quem sabe se conhecer a outra parte até conjecturar possíveis respostas da parte contrária.
- d) Escolha da mídia ou do canal pelo qual a comunicação será transmitida. No caso do processo de negociação, o canal é mesmo o oral, embora Kotler nos lembre que a mídia são as formas de como a comunicação chega ao receptor, ela vai por ofício, memorando, e-mail, carta, anúncio de jornal, televisão, rádio, rede social.

No processo de negociação esses canais citados não são adequados, os que mais se ajustam são mesmo a verbalização, a argumentação, ou a retórica das partes da negociação.

Sayed (2018) identifica a comunicação como o primeiro dos quatro saberes de ouro que são demandados dos negociadores em qualquer situação. A arte de saber utilizar as palavras e os diversos meios de comunicação fazem uma grande diferença principalmente para informar ao outro lado o interesse que se busca na negociação. Se você sabe se comunicar de forma efetiva terá também de aprender a praticar a escuta ativa que consiste em manter o foco no discurso de seu interlocutor e entender o que está sendo dito tanto de forma verbal quanto não verbal. É importante que você consiga ouvir o inaudível, e assim desenvolver o processo de escuta ativa, mantendo o seu foco, enquanto o outro lado apresenta os seus interesses e argumentos.

### **2.2.1. Sistemas de Comunicação**

O conceito de sistemas de comunicação parte da ideia clássica de como um conjunto de partes interdependentes, com propósitos comuns. Trata-se, além do mais, de um sistema aberto ou que supõe o recebimento de *inputs* e envio de *outputs* para o ambiente externo.

Analisando o conceito de Sistema de Informação, nos olhares de Neves (2016), se relata que este impacto pode beneficiar a organização, os usuários e qualquer indivíduo do grupo que manuseia o sistema. Conforme o autor, as empresas estão utilizando a tecnologia da informação como um poderoso e importante instrumento empresarial como forma de competição que podem afetar os processos e a estrutura organizacional.

As unidades ou estruturas funcionais constituem os suportes operativos da actividade de comunicação, sob a forma de grupos estabelecidos.

Segundo Ruan (2016), os atributos estruturais de um sistema de comunicação incluem:

- a) Grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação;
- b) Extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação;
- c) Número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação é responsável;
- d) A cadeia de comando numa estrutura de comunicação;
- e) Níveis hierárquicos nessa estrutura;

f) Descrição formal de funções e responsabilidades.

Quanto às políticas de comunicação, o segundo elemento estrutural do sistema de comunicação, incluem orientações formais e institucionalizadas sobre como comunicar, quais os públicos privilegiados ou quais as metas a concretizar. Estas partem de planos estratégicos, que identificam os objetivos comunicativos a atingir, com base nas estratégias gerais do negócio.

Para Ruão (2016), trata-se de um conceito que tem tido poucos desenvolvimentos na literatura dos últimos anos, mas que consideramos de utilidade na análise da comunicação nas organizações, por quanto integra orientações consistentes e duráveis sobre os seus modos de comunicação. Ao contrário das estratégias que são conjunturais, já que podem mudar para se adequar às oscilações do mercado. E a ausência de políticas de comunicação revela fragilidades no funcionamento organizacional.

Relativamente às práticas de comunicação incluem as actividades de comunicação organizacional, que podem ser classificadas em função de alguns itens referenciais, como: canais usados, tipo e número de participantes, grau de sistematização, dependência da autoridade, natureza dos objetivos, interface com o ambiente, ou direcção do fluxo de mensagem. Também neste caso, não encontramos na literatura grandes desenvolvimentos sobre o conceito, depois das décadas de 1970 e 80, ainda que a sua utilização seja frequente e atual.

A comunicação organizacional constitui um campo disciplinar que privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações. Ruão (2016) define a comunicação organizacional como um fenómeno particular que tem lugar no meio das organizações, à semelhança de outros como os de origem económica ou política.

A trajetória da Comunicação Organizacional, apresentada por Ruão (2016), iniciou-se com a Era da Eficiência (1900–1970), um longo período dominado pelo paradigma positivista. Nesta fase, as pesquisas eram essencialmente "prescritivas", procurando fórmulas e regras para otimizar os canais de comunicação e a relação entre chefes e subordinados. O foco era mecanicista e quantitativo, tratando o processo comunicativo como uma variável técnica que, se bem ajustada, garantiria a produtividade. A

organização era vista como uma realidade objetiva e natural, passível de ser medida e controlada por observadores que se pretendiam neutros.

A partir de 1970, ocorreu uma viragem interpretativa, onde a dimensão simbólica e a cultura organizacional ganharam protagonismo. A comunicação deixou de ser apenas a transmissão de mensagens para ser entendida como o processo que molda a identidade e o significado dentro das empresas. Contudo, foi entre 1980 e 1990 que a disciplina enfrentou a sua maior crise de legitimidade. Com a introdução das teorias críticas, a visão "romântica" da organização foi posta em causa. Investigadores começaram a argumentar que a comunicação não era apenas colaboração, mas sim um instrumento de dominação e exercício de poder, servindo frequentemente para manter a hegemonia e o controlo sobre os trabalhadores, refletindo críticas transversais ao capitalismo e à racionalidade clássica.

Superada a crise de representação, o período de 1990 até à atualidade caracteriza-se pela afirmação e maturidade da área, que passou a integrar perspectivas pós-modernas, estudos étnicos e o feminismo. O panorama atual é marcado pela coexistência de múltiplas metodologias e discursos teóricos, abandonando o dogmatismo em favor de uma análise mais rica e analítica. Hoje, a investigação divide-se entre a abordagem modernista (focada no controlo), a naturalista (que vê a organização como uma construção social subjetiva) e a crítica (que estuda as relações de poder), consolidando a Comunicação Organizacional como uma ciência interdisciplinar essencial para compreender a complexidade humana nas instituições.

### **2.3. O Ecossistema Empresarial Angolano**

De acordo com Teixeira (2020), em Angola, o salto qualitativo das micro, pequenas e médias empresas angolanas exige uma estrutura de governação centralizada que não apenas facilite o acesso a mercados, mas que obrigue à criação de redes de colaboração (sinergias) para gerar inovação competitiva.

O autor toca na necessidade de fluxos de informação que ultrapassem as barreiras da empresa individual. A acessibilidade citada depende de uma Comunicação Externa eficiente, onde a empresa é capaz de ler os sinais do mercado e traduzi-los em oportunidades.

A criação de novos produtos requer uma cultura organizacional que valorize a colaboração em detrimento do isolamento. Em Angola, onde o mercado é fragmentado, a sinergia proposta exige que as empresas abandonem uma cultura de segredo e adotem uma cultura de coopetição (cooperação entre competidores).

De acordo com Andrade (2002), a economia em Angola é composta por um grande e indeterminado número de micro, pequenas e médias empresas muito fracas, por possuírem uma delicada comunicação entre unidades informais e por certas empresas modernas privadas e públicas. Maioritariamente, as grandes empresas privadas em Angola, estão inseridas no sector petrolífero. Entretanto, grande parte das empresas públicas e mistas, são até certo ponto inúteis, porém são locais de transferência e redistribuição dos rendimentos, em vez de espaço onde haja produção e conservação de riqueza. As PME privadas são tidas como a primordial ligação que se encontra em falta no tecido económico nacional, especialmente no sector terciário.

Assim, o autor descreve um dualismo económico onde o sector moderno está isolado do sector informal e das pequenas empresas frágeis. Ele denuncia que muitas entidades públicas sofrem de uma disfunção onde o foco é a distribuição de capital (renda) e não a produtividade ou a criação de valor real.

A delicada comunicação entre o informal e o moderno revela um abismo de linguagens e processos. O sector informal não possui os códigos de Comunicação Organizacional Formal (relatórios, *compliance*, normas técnicas) necessários para se conectar às empresas "modernas"

O autor identifica um problema grave de Cultura Organizacional nas empresas públicas, a ausência de um propósito focado na eficácia. Quando uma organização se torna um local de redistribuição de rendimentos, os seus valores internos são de passividade e burocracia, o que anula a conservação de riqueza.

A falta das PME como ligação (o elo perdido) mostra que não existe uma cadeia de comunicação fluida que permita a transferência de tecnologia e conhecimento dos principais sector moderno para o sector terciário emergente.

Teixeira (2020) diz que foram identificados os principais constrangimentos para as pequenas e médias empresas Angolanas, e eles são: ausência de empreendedores, carência de organização, descapitalização e a falta de credibilidade.

A carência de organização pode ser encarada como a prova da ausência de fluxos comunicacionais padronizados. Sem manuais de procedimentos, definição de papéis e canais internos claros, a cultura da empresa torna-se caótica e ineficiente.

A credibilidade é a percepção da confiança. Se uma empresa não comunica profissionalismo através da sua Imagem Organizacional, ela sofre de descapitalização porque bancos e parceiros não confiam no seu retorno. A credibilidade é o capital comunicacional que as empresas angolanas ainda não conseguiram consolidar.

O empreendedorismo é uma característica cultural. A sua ausência sugere uma cultura nacional que talvez ainda privilegie a segurança do emprego público ou a informalidade, em vez do risco calculado e da gestão profissional exigida pelo mercado moderno

Para Martins (2015), a cultura organizacional em Angola é fortemente influenciada pela percepção de comportamentos políticos, os quais actuam como um divisor de águas no engajamento dos colaboradores. Quando a cultura é percebida como íntegra e não política, os trabalhadores tendem a manifestar um comprometimento afetivo e normativo superior, alinhando os seus valores pessoais de realização e busca por novos desafios aos objetivos da empresa. Por outro lado, a presença de uma cultura pautada por jogos de poder e falta de transparência drena a motivação e enfraquece valores tradicionais e de estimulação, sugerindo que, no contexto angolano, a ausência de ética política nas organizações é o principal entrave para a construção de um ambiente de trabalho emocionalmente conectivo e produtivo.

No que concerne à comunicação organizacional, o estudo de Martins (2015) evidencia que a clareza e a justiça nos processos são os principais veículos de credibilidade interna. A relação directa encontrada entre o volume de vendas, lucro e o comportamento político sugere que, em períodos de instabilidade financeira, a comunicação interna pode tornar-se ruidosa ou defensiva, aumentando a percepção de favoritismo e reduzindo o compromisso afetivo. O facto de a promoção ser o único fator individual que gera comprometimento indica que a comunicação de reconhecimento e

progressão de carreira é a ferramenta mais eficaz para fortalecer o vínculo de dever (normativo) do trabalhador angolano, embora ainda falte uma estratégia comunicacional capaz de transformar essa obrigação em paixão genuína pela instituição.

### **3. METODOLOGIA**

A presente investigação fundamenta-se na metodologia bibliográfica, que consiste no exame analítico de material já publicado por outros autores em livros, revistas científicas e documentos digitais. Segundo Pradonov e Freitas (2013), ela é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Este método é essencial para o desenvolvimento de pesquisas teóricas, pois permite ao investigador cobrir uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que poderia observar diretamente. No contexto deste estudo, a pesquisa bibliográfica permitiu a reconstrução histórica e conceptual da comunicação e cultura organizacional, bem como a análise das suas especificidades no mercado angolano.

A abordagem foi estruturada em três fases principais para garantir o rigor científico:

- i. Fase de Levantamento e Exploração: Realizou-se a recolha de fontes bibliográficas e de estudos contemporâneos focados na realidade angolana;
- ii. Fase de Triagem e Leitura Analítica: O material selecionado foi submetido a uma leitura crítica para identificar as categorias centrais, como por exemplo, níveis da cultura, evolução da comunicação organizacional e os principais constrangimentos das MPME em Angola;
- iii. Fase de Síntese e Redação: Cruzaram-se as teorias universais com os dados empíricos de estudos prévios para sustentar a tese de que a comunicação é o eixo criador da organização e o principal diferencial estratégico para a competitividade em Angola.

O método de interpretação dos dados utilizado foi a Análise de Conteúdo. Este método permite ir além da simples leitura, possibilitando a desconstrução dos textos para identificar unidades de significado. A análise foi estruturada através de categorização

dos conceitos e principais contribuições dos autores e a construção de um Quadro Síntese Transversal, que cruzou autores e conceitos para evidenciar as relações de interdependência.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1. Categorização dos Fundamentos da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é apresentada como a espinha dorsal e o DNA das instituições, sendo o elemento que humaniza a estrutura corporativa e orienta o comportamento coletivo. Segundo Schein (1992, 2009), este conceito estrutura-se em três níveis fundamentais: os artefatos visíveis (como layouts e organogramas), as crenças e valores expostos (metas e filosofias) e as suposições básicas, que representam soluções para situações emergentes tratadas como verdades absolutas baseadas em experiências passadas. Esta arquitetura conceitual é essencial para compreender como a cultura funciona como um guia prático que permite à unidade social lidar com as incertezas do ambiente externo.

Complementando esta visão, Ouchi (1981) e Luthans (1998) destacam que a cultura é composta por símbolos, rituais e normas que comunicam os valores subjacentes aos empregados, estabelecendo uma regularidade nos comportamentos observados, como linguagens comuns e terminologias próprias. A importância desta categorização reside na identificação de normas e regras que os novos membros devem aprender para a sua integração, garantindo que o clima organizacional reflita sentimentos partilhados sobre as condições de trabalho e tomada de decisão. Assim, a cultura não é estática, mas um mecanismo dinâmico de adaptação e controle social.

Por fim, autores como Nunes et al. (2023) e Dias (2008) enfatizam que a cultura contribui diretamente para o grau de lealdade e identificação dos indivíduos com a organização através de processos formais e informais de socialização. A relação entre estes conceitos revela que a cultura organizacional impulsiona mudanças focadas na transformação e responsabilidade através de mecanismos como a intenção, as reações a crises e os critérios de seleção e demissão. Portanto, a cultura estabelece o alicerce para o desenvolvimento humano e a harmonia organizacional, conectando a teoria dos valores à prática das ações quotidianas.

## **4.2. A Comunicação como Sistema de Gestão e Identidade**

A comunicação organizacional é categorizada como uma aplicação específica do processo humano universal no interior das instituições, abrangendo práticas e fluxos que possibilitam a coordenação de actividades e a integração de equipas. Na perspectiva de Ruão (2014, 2016), trata-se de um processo evolutivo e culturalmente dependente que funciona como o eixo criador da organização, indo além da simples troca de mensagens para se tornar um instrumento de gestão orientado para objetivos estratégicos. A trajetória histórica deste conceito mostra uma evolução de modelos mecanicistas e quantitativos, focados na eficiência (1900-1970), para abordagens interpretativas e críticas que analisam a construção subjetiva e as relações de poder (1970-atualidade).

A importância operacional da comunicação é reforçada por Barbosa (2017) e Sayed (2018), que a identificam como um fator determinante na fluidez das negociações e como o primeiro dos "quatro saberes de ouro" dos negociadores. Estes autores categorizam o processo comunicativo através de etapas cruciais: a identificação do público-alvo, a definição de objetivos, a elaboração do conteúdo e a escolha do canal adequado, priorizando a verbalização e a argumentação em detrimento de mídias impessoais em contextos de negociação. Além disso, a prática da escuta ativa surge como um conceito vital para compreender tanto a mensagem verbal quanto a não verbal, permitindo ao gestor "ouvir o inaudível".

Estruturalmente, a comunicação organizacional é analisada como um sistema aberto que recebe inputs e envia outputs para o ambiente externo, beneficiando a organização e os seus utilizadores através da tecnologia da informação. Ruão (2016) detalha os atributos estruturais deste sistema, incluindo o grau de formalização de regras, a cadeia de comando e a descrição formal de funções. A existência de políticas de comunicação institucionais é fundamental, pois, ao contrário das estratégias conjunturais, as políticas fornecem orientações duráveis; a sua ausência revela fragilidades profundas no funcionamento da organização.

## **3. A Importância Estratégica no Contexto Angolano**

No contexto angolano, a relação entre estes conceitos é utilizada para diagnosticar as fragilidades e potencialidades do mercado nacional. Teixeira (2020) e Andrade (2002) categorizam o ecossistema empresarial como sendo marcado por um dualismo entre o

sector petrolífero moderno e um elevado número de micro, pequenas e médias empresas (MPME) fragilizadas por uma comunicação deficiente entre unidades informais e modernas. A importância estratégica reside na criação de sinergias e redes de colaboração que permitam às empresas angolanas abandonar a "cultura de segredo" e adotar a "coopetição" para gerar inovação e acessar novos mercados.

A análise crítica de Andrade (2002) aponta que a cultura organizacional em muitas empresas públicas angolanas sofre de uma disfunção, servindo como locais de redistribuição de rendimentos em vez de centros de produção de riqueza. Esta realidade é agravada pelo "abismo de linguagens" no sector informal, que carece de códigos de comunicação formal (como relatórios e compliance) necessários para a integração económica. Teixeira (2020) identifica que a falta de credibilidade e a carência de organização são os principais constrangimentos, evidenciando que sem fluxos comunicacionais padronizados e manuais de procedimentos, a cultura institucional torna-se caótica e incapaz de atrair investimento.

Finalmente, as contribuições de Martins (2015) destacam a influência do "comportamento político" como um divisor de águas no engajamento dos colaboradores em Angola. A importância de uma cultura percebida como íntegra é fundamental para gerar comprometimento afetivo, enquanto a falta de ética política e a opacidade comunicacional drenam a motivação. O estudo revela que a clareza nos processos e a comunicação de reconhecimento (promoções) são as ferramentas mais eficazes para fortalecer o vínculo do trabalhador angolano, transformando a obrigação contratual em lealdade institucional e competitividade no mercado global.

Com base no texto analisado, os autores deixam um conjunto de recomendações estratégicas que visam transformar a estrutura interna e a competitividade externa das organizações em Angola. Essas recomendações focam na transição do modelo informal para um modelo de gestão profissionalizado e ético.

Aqui estão as principais recomendações categorizadas:

#### **a) Reestruturação da Comunicação e Governança**

Os autores sugerem que a sobrevivência das empresas depende de uma comunicação mais robusta e de uma estrutura de apoio centralizada:

- **Criação de programas de gestão especializados:** É recomendado o estabelecimento de estruturas responsáveis pela gestão das MPME para facilitar o acesso a novos mercados e oportunidades de negócio;
- **Formalização de fluxos comunicacionais:** As empresas devem implementar manuais de procedimentos, definir papéis claros e estabelecer canais internos para evitar que a cultura organizacional se torne caótica e ineficiente;
- **Adoção de padrões modernos:** O sector informal precisa adotar códigos de comunicação organizacional formal, como relatórios de compliance e normas técnicas, para conseguir conectar-se a empresas do sector moderno e petrolífero.

#### **b) Mudança na Cultura e Ética Organizacional**

Para aumentar o engajamento e a produtividade, os autores recomendam uma revisão profunda dos valores internos:

- **Eliminação do comportamento político:** As organizações devem promover uma cultura íntegra e transparente, eliminando jogos de poder que drenam a motivação dos colaboradores;
- **Foco na produção de riqueza:** É necessário transitar de uma cultura de "redistribuição de rendimentos" para uma focada na eficácia, produtividade e conservação de riqueza real;
- **Promoção da "Coopetição":** Em mercados fragmentados como o angolano, recomenda-se que as empresas abandonem a cultura do segredo e adotem a colaboração estratégica entre competidores para gerar inovação.

#### **c) Gestão Estratégica de Pessoas e Imagem**

A valorização do capital humano e da reputação é vista como essencial para atrair investimento:

- **Uso da promoção como ferramenta de vínculo:** Dado que a progressão na carreira é o principal fator de comprometimento em Angola, a gestão deve utilizar o reconhecimento formal para fortalecer o vínculo do trabalhador;

- **Construção de credibilidade institucional:** As empresas devem comunicar profissionalismo através da sua imagem organizacional para garantir a confiança de bancos e parceiros, evitando assim a descapitalização;
- **Respeito à diversidade local:** Especialmente para empresas em expansão, é vital respeitar a diversidade cultural e o contexto regional onde a organização está inserida para atingir o sucesso.

Para sintetizar a análise, apresentamos o quadro sobre as principais contribuições dos autores, e como estas contribuições podem ser operacionalizadas na gestão das organizações, tendo em atenção a importância da comunicação na promoção da cultura organizacional.

**Quadro:** Contribuições e Operacionalização Estratégica para o Sector Empresarial Angolano

<b>Autor</b>	<b>Conceito(s) Chave</b>	<b>Contribuição / Recomendação</b>	<b>Operacionalização da Importância (Cultura e Comunicação)</b>
<b>Teixeira (2020)</b>	Estratégia e Sinergias	Criar programas de gestão para facilitar o acesso a novos mercados e fomentar sinergias para inovação.	<b>Comunicação Externa:</b> Actua como o radar para ler sinais do mercado e traduzi-los em oportunidades, quebrando a "cultura de segredo".
<b>Andrade (2002)</b>	Dualismo e Produção de Riqueza	Conectar o sector informal ao moderno e focar na eficácia produtiva em vez da mera redistribuição de rendas.	<b>Cultura de Desempenho:</b> Substitui a passividade burocrática por valores de conservação de riqueza; a comunicação formal (normas) serve de ponte entre sectores.
<b>Martins (2015)</b>	Comportamento Político e Engajamento	Eliminar jogos de poder e falta de transparência para construir um ambiente emocionalmente conectivo.	<b>Comunicação Interna Ética:</b> Funciona como veículo de credibilidade e justiça; a comunicação de reconhecimento (promoções) valida a cultura de mérito.
<b>Teixeira (2020)</b>	Credibilidade e Organização	Instituir manuais de procedimentos e fluxos padronizados para evitar o caos e atrair investimento.	<b>Identidade Organizacional:</b> A padronização comunica profissionalismo ao mercado, transformando organização interna em "capital comunicacional" (credibilidade).

<b>Ruão (2016)</b>	Políticas e Sistemas de Comunicação	Estabelecer orientações formais e duráveis sobre como comunicar, integradas à estratégia de negócio.	<b>Estrutura de Sistema:</b> Define a cadeia de comando e responsabilidades, garantindo que a comunicação seja o eixo criador e estabilizador da organização.
<b>Barbosa (2017) / Sayed (2018)</b>	Escuta Ativa e Conteúdo	Planear antecipadamente o conteúdo da mensagem e praticar o foco total no discurso do interlocutor.	<b>Eficiência Interpessoal:</b> A comunicação estratégica reduz entraves em negociações e permite "ouvir o inaudível", fortalecendo a cultura de diálogo.
<b>Santos (s.d)</b>	Espinha Dorsal Estratégica	Tratar a cultura como alicerce para o desenvolvimento humano e sobrevivência num mercado globalizado.	<b>Guia Prático:</b> A cultura prepara os funcionários para o dia a dia e garante que a teoria (valores) se converta em prática (ações).

**Fonte:** Dados da Pesquisa

## 5. CONCLUSÃO

A presente investigação permitiu concluir que a cultura e a comunicação organizacional não são meras variáveis periféricas, mas sim os pilares centrais que sustentam a viabilidade e a competitividade das instituições no mercado angolano. Através da revisão bibliográfica e da análise do contexto local, ficou evidente que a eficácia de uma organização em Angola está intrinsecamente ligada à sua capacidade de transformar processos mecânicos num propósito comum que humanize a estrutura corporativa e oriente o comportamento coletivo.

O estudo demonstrou que o ecossistema empresarial de Angola enfrenta desafios estruturais severos, nomeadamente o dualismo económico e a fragmentação entre o sector informal e o moderno. A delicada comunicação identificada entre estas esferas actua como um bloqueio à transferência de tecnologia e ao crescimento do sector terciário. Além disso, a patologia da cultura de renda em entidades públicas e a carência de fluxos comunicacionais formais nas MPME revelam uma necessidade urgente de profissionalização da gestão e de institucionalização de políticas de comunicação duráveis.

No que concerne ao capital humano, os resultados sublinham que a percepção de comportamentos políticos e a falta de transparência são os principais entraves ao comprometimento afetivo dos trabalhadores angolanos. Ficou provado que, para converter a obrigação contratual em lealdade institucional, as lideranças devem investir na clareza dos processos e na comunicação de reconhecimento e progressão de carreira. A credibilidade, enquanto capital comunicacional, surge como o ativo necessário para atrair a confiança de investidores e garantir a sobrevivência do negócio num mundo globalizado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, V. **As Experiências e Perspectivas das Pequenas e Médias e Empresas em Angola.** 2002. Disponível em: [http://library.fes.de/pdf-files/bueros/angola/hosting/upd12\\_02andrade.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/angola/hosting/upd12_02andrade.pdf). Acesso em: [5 de Março de 2026].

BARBOSA, M. A. M. **Estratégias de negociação.** 1. ed. Porto Velho: [Editora não identificada], 2017.

CHIMPOLO, J. M. F. **Inovação e gestão do conhecimento no desenvolvimento organizacional.** 1. ed: Nova Editora, 2020.

DIAS, F. **Cultura da Empresa e Parcerias de Negócio:** EduWeb, 2008. (Coleção Ferramentas para o Empreendedor).

MARTINS, A. R. J. **Comportamento Organizacional e Valores de Trabalho em Angola.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2015.

NEVES, L. S. M. A importância dos sistemas de informação para os processos nas organizações. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 5., 2016. Anais [...], 2016. p. 1-15.

NUNES, D.; SANTOS, N. M. B. F.; NEVES, J. G. N. **Cultura Organizacional, Comprometimento e Responsabilidade Social Corporativa.** 1. ed: Atena Editora, 2023.

OUCHI, W. G. **Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge**. New York: Addison-Wesley Pub, 1981.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUÃO, T. **Organização Comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional**: CS Edições, 2016.

SANTOS, E. M. A importância da Cultura para as Organizações. In: **CONGRESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA: INOVAÇÃO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE**, 2. Anais [s.d.].

SAYED, K. M. **Gestão: técnicas de negociação**. 1. ed: Sanar, 2018.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

STRAPAZZON, T. **Influência da Cultura Organizacional na Retenção dos Profissionais em Empresas de Base Tecnológica na Região Oeste de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017.

TEIXEIRA, E. L. S. **PME'S Angolanas: caracterização e funcionamento**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2020.